Prof. dr hab. Alfred Henze[x]

NOWE TENDENCJE W PRAKTYCE ZARZĄDZANIA KOMBINATAMI JAKO WYZWANIE DLA TEORII ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA W NRD

XI Zjazd Niemieckiej Partii Jedności (SED) otworzył w NRD nowy rozdział w procesie kształtowania rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego i realizacji strategii gospodarczej. W punkcie centralnym znajdują się fundamentalne, rewolucyjne zmiany w dziedzinie sił wytwórczych. Charakteryzują się one szerokim zastosowaniem nowoczesnych, przyszłościowych technologii oraz ich szybkim, efektywnym wykorzystaniem. W warunkach wszechstronnej intensyfikacji gospodarowania, gdy kluczową rolę odgrywają właśnie przyszłościowe technologie, niezbędna staje się analiza dialektyki pomiędzy siłami wytwórczymi i stosunkami produkcji, jak również analiza zjawisk, warunków działania i zastosowania praw ekonomicznych a także nowe teoretyczne rozważania o cykliczności procesu reprodukcji. Z tego wynikają wyzwania stawiane teorii i praktyce ekonomii politycznej oraz wszystkim dyscyplinom nauk ekonomicznych. Zmiany sił wytwórczych powiązane są i warunkują znaczące przemiany społeczne. Zgodnie ze swą dialektyką siły wytwórcze sprzężone są nierozdzielnie ze stosunkami produkcji. Zatem szczególna uwaga socjalistycznej strategii społecznej i zarządzania zwrócona jest w kierunku dalszego kształtowania i rozwoju socjalistycznych stosunków produkcji. Należy stwierdzić, że kształtowanie się socjalistycznych stosunków produkcji nie kończy się w żadnym wypadku wraz z powstaniem socjalistycznej własności środków produkcji czy też uzyskaniem zgodności między społecznym charakterem produkcji i stosunków własności. Również jednostronna ocena socjalistycznych stosunków produkcji tylko jako jednej z prawnych form własności nie uwzględnia faktu, że stanowią one całość złożoną z ekonomicznych i społecznych relacji, w których uczestniczy człowiek. Chociaż nowoczesne siły wytwórcze mogą się rozwijać tylko w ramach określonych stosunków produkcji, to nie oznacza to, że wykształcenie form stosunków może nastąpić dopiero po dokonanym rozwoju naukowo-technicznym. Socjalistyczne stosunki produkcji należy traktować jako siłę napędową i formę ruchu i kształtować prognostycznie, z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, tak by odpowiadały one specyfice dokonującego się postępu naukowo-technicznego. Takie ujęcie zachodzących w społecznym procesie reprodukcji różnorodnych, ekonomicznych i społecznych relacji

[x] Sekcja Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu im. M. Lutra Halle-Wittenberg, NRD.

znalazło i znajduje w NRD swoje odzwierciedlenie w powstaniu i dalszym rozwijaniu kombinatów, co stanowi istotny element świadomie i planowo realizowanego procesu uspołecznienia produkcji. W związku z tym, dla organizacji i zarządzania zasadnicze znaczenie ma odnoszenie stosunków produkcji do wszystkich faz procesu reprodukcji – a więc nie tylko do fazy realizacji – oraz do wszystkich elementów systemu zarządzania. W procesie kształtowania, stosowania i wykorzystania socjalistycznych stosunków produkcji istotnego znaczenia w organizacji i zarządzaniu nabiera ich orientacja na proces i fazy reprodukcji.

Dokonujące się aktualnie procesy dalszego kształtowania formy kombinatowej związane są z planową kontynuacją procesów uspołecznienia pracy. Wraz z doskonaleniem zarządzania, planowania, organizowania i rozrachunku gospodarczego następuje dalszy rozwój stosunków produkcji. Muszą one być adekwatne do jakościowo nowego, dzięki wykorzystaniu przyszłościowych technologii o rewolucyjnym charakterze, stopnia rozwoju sił wytwórczych. W ten oto sposób te stosunki produkcji staną się jeszcze bardziej skuteczne jako aktywny czynnik rozwoju sił wytwórczych. Wraz z kompleksowym, planowym kształtowaniem procesu uspołecznienia pracy – jak zostało to scharakteryzowane przez klasyków marksizmu-leninizmu – muszą zostać stworzone określone warunki i spełnione określone wymagania. Chodzi tu między innymi o takie, które odpowiadają rosnącej kompleksowości i dynamice np. procesów zachodzących w kombinatach czy postępowi naukowo-technicznemu łącznie z przyszłościowymi technologiami. Należy zatem, zarówno w teorii jak i praktyce poświęcić więcej uwagi procesowi kształtowania dialektycznych, wzajemnych zależności pomiędzy socjalistycznymi siłami wytwórczymi a socjalistycznymi stosunkami produkcji. Na te zagadnienia należy w jeszcze bardziej świadomy i skuteczny sposób skierować naukę o organizacji i zarządzaniu. Konieczność ta wynika z cech charakteryzujących istotę organizowania i zarządzania w ramach socjalistycznych stosunków produkcji oraz wymagań stawianych przez praktykę.

Pomyślna realizacja nowych strategii ekonomicznych w NRD i w Polsce, zakładających intensyfikację rozwoju społeczno-gospodarczego wymaga podwyższenia osiąganej efektywności ekonomicznej i szybkiego upowszechniania postępu naukowo-technicznego. Nowoczesne technologie jak np. elastyczna automatyzacja procesów produkcyjnych czy nowe techniki przetwarzania informacji a także wyzwalane przez nie procesy innowacyjne, to nowy jakościowo przedmiot badawczy, domagający się odzwierciedlenia w teorii organizacji i zarządzania. Dominujące współcześnie formy organizacyjne jednostek gospodarczych, tzw. socjalistyczne kombinaty i składające się na nie samodzielne przedsiębiorstwa stanowią nowoczesną formę dojrzałych, socjalistycznych stosunków produkcji, odpowiadających jakościowo nowemu, rewolucyjnemu charakterowi osiągniętego poziomu rozwoju sił wytwórczych. Ich naukowe poznanie i ciągłe doskonalenie, to również zadanie teorii organizacji i zarządzania. Oznacza to, że tradycyjna orientacja tej teorii na samodzielnie gospodarujące, pojedyncze przedsiębiorstwa powinna zostać uzupełniona o problemy wielkich organizacji gospodarczych, problemy ich części składowych, tj. przedsiębiorstw kombinatu oraz ich wzajemnych powiązań i relacji. Coraz bardziej aktualna jest potrzeba analizy obiektu, jego cech oraz zachodzących w nim procesów. Wyzwaniem współczesności jest zatem budowa teorii organizacji i zarządzania

socjalistycznymi kombinatami. Teoria ta powinna uwzględnić przede wszystkim następujące uwarunkowania:

- ukształtowanie kombinatu jako całości i jego przedsiębiorstw,
- nastawienie funkcjonowania kombinatu i kierunków dalszego doskonalenia zarządzania nim na wszechstronną intensyfikację gospodarowania i odpowiadający temu nowy typ reprodukcji oraz unowocześnianie wyrobów, technologii i procesów,
- całościowe lecz elastyczne ujęcie procesu reprodukcji w kombinacie z uwzględnieniem rządzących nim prawidłowości,
- uzyskanie cykliczności procesów reprodukcji,
- elastyczność, szybkość reagowania i integralność elementów bardzo złożonego systemu zarządzania kombinatem,
- absorbcja przez sferę realną i system zarządzania przyszłościowych technologii i związanych z nimi innowacji,
- kształtowanie swoistych dla kombinatów socjalistycznych więzi społeczno-ekonomicznych, twórczego klimatu organizacyjnego, wydajnych form organizacji pracy oraz wykształcenie kolektywów pracowniczych kombinatów,
- wykorzystywanie korzyści skali, tzn. efektów kombinatów.

Wynikające z przedstawionych uwarunkowań konsekwencje natury praktycznej, społecznej i teoretycznej nie zostały dotychczas wyczerpująco przeanalizowane. Powyższe wymagania powodują wykształcenie nowej wiązki celów dla teorii organizacji i zarządzania. Wśród nich wysuwają się na pierwszy plan m. in. problemy tłumaczenia celów proinnowacyjnych na bieżące zadania kombinatów i odzwierciedlenie ich w strategiach kombinatów. Ponadto teoretycznego opracowania w duchu socjalistycznych zasad zarządzania wymaga również usprawnienie realizacji funkcji scentralizowanych na szczeblu zarządu kombinatów. Rozwiązywanie tylko cząstkowych, izolowanych i rutynowych problemów już nie wystarczy. Wypracowanie i stosowanie kompleksowej metodologii badawczej jest bezwzględnie konieczne. Musi ona ujmować zjawiska i procesy zachodzące w kombinatach w całej ich dynamice i nieokreśloności (stochastyce). Najodpowiedniejsze będzie wobec tego systemowo-teoretyczne podejście badawcze i systemowe kształtowanie teorii organizacji i zarządzania, warunkujące systemowe projektowanie systemów zarządzania kombinatami.

Nowe problemy badawcze, jakościowo nowa teoria organizacji i zarządzania stawiają zwrotnie nowe wymagania kombinatom, dotyczące powiązania nauki ze sferą produkcji, z praktyką. Powiązanie nauki z produkcją systemem umów, w tym i koordynacyjnych, zawieranych między wyższymi uczelniami, uniwersytetami i kombinatami w istotny sposób przyczynia się do stosowania w praktyce rozwiązań teoretycznych. Formowanie, celowa strukturalizacja i proporcje personelu naukowo-technicznego to aktualnie problemy wymagające rozwiązania. Wiąże się to zresztą z cechą relatywnej zwartości cyklu procesu reprodukcji w ramach kombinatu i koniecznością zarządzania tym procesem, obejmującego obszary począwszy od badań podstawowych, stosowanych i rozwojowych, poprzez proces produkcji łącznie z zaopatrzeniem aż do zbytu, również na rynkach zagranicznych. Stwarza to potrzebę teoretycznego wyjaśnienia i wypracowania praktycznych narzędzi ułatwiających kształtowanie i realizację tego względnie zamkniętego procesu. Jednym z jego

rozwiązań organizacyjnych jest procedura włączania w strukturę organizacyjną kombinatu dostawców i kooperantów, najważniejszych z punktu widzenia produktu finalnego. Innym – tworzenie jednostek organizacyjnych, zajmujących się wyłącznie produkcją środków racjonalizacji wytwarzania i zarządzania kombinatem, np. robotów przemysłowych czy środków przetwarzania informacji.

Zapewnienie relatywnej zawartości procesu reprodukcji przy uwzględnieniu komponentów regionalnych wymaga od organizacji i zarządzania wypracowania metod i narzędzi służących eliminacji w ramach kombinatu i poza nim nieefektywnej kooperacji i związanej z nią dużych nakładów ponoszonych na transport. Uwzględniając zasadę gałęziowo-terytorialną konieczne jest zwłaszcza wypracowanie metod i narzędzi dotyczących zmian organizacyjnego przyporządkowania przedsiębiorstw kombinatów, zakładów produkcyjnych, warsztatów pracy w ramach tych przedsiębiorstw, dotyczących przemieszczania majątku trwałego itp. Umocnienie relatywnej zwartości procesu reprodukcji wymaga też dalszych badań i analiz odnośnie zmniejszania liczby małych zakładów i warsztatów produkcyjnych. Zbyt duża liczba rozdrobnionych warsztatów pracy (aktualnie 19000), zakładów produkcyjnych (12000), przedsiębiorstw kombinatu powinna ulec zmniejszeniu. Umocniłoby to relatywną zwartość procesu reprodukcji oraz poprawiłoby jednolitość i racjonalność zarządzania tym procesem. Ponadto należy uwzględnić kwestie związane ze specjalizacją, procesami kombinowania faz i elementów procesu wytwórczego oraz z dostawami i kooperacją z równoczesną likwidacją lub redukcją zjawiska równoległości (identyczności) produktów i procesów wytwórczych w kombinatach o identycznym lub podobnym profilu.

W odniesieniu do przebiegu procesów wytwarzania należy dążyć do podwyższenia ciągłości, rytmiki, równoległości i proporcjonalności oraz do skrócenia czasu trwania wszystkich faz zachodzących procesów. Pożądana jest również kompeleksowa kontynuacja cząstkowej optymalizacji, dokonywanej dotychczas w odniesieniu do pojedynczych czynników procesu produkcji bądź w poszczególnych obszarach działalności kombinatu. Postulować należy poszerzenie optymalizacji rocznego planu produkcji, uwzględniające pionowe zależności i czynniki sytuacyjne. Służyć to powinno zapewnieniu ciągłości procesów realizowanych przez kombinaty i ich przedsiębiorstwa. Umożliwi to producentom dóbr finalnych i kooperantom ekonomizację czasu i skracanie terminów realizacji zleceń, zamówień i dostaw.

Doskonalenie organizacji funkcjonowania i rozwoju kombinatów powinno oprzeć się na unowocześnieniu planowania technologicznego, planowania realizacji zleceń i zamówień, planowania zużycia materiałów, sterowania produkcją i kontroli realizacji. Ich sprawna organizacja jest bowiem warunkiem koniecznym zwiększenia dynamiki i elastyczności procesu reprodukcji oraz podwyższenia stopnia jego otwartości na procesy innowacyjne. Uwagi podobnej treści dotyczą także dotychczasowych dziedzin zastosowania ETO, ograniczonego najczęściej do pojedyńczych funkcji lub obszarów działalności kombinatów. Tymczasem coraz pilniejszym staje się wykorzystanie ETO do realizacji kompleksowych projektów przenikających poziomo wszystkie obszary kompetencji, łącznie z coraz szerszym zastosowaniem zaawansowanych metod matematycznych. Również tutaj pojawiają się nierozwiązane problemy organizacyjne i informacyjne. Powinny one stać sią przedmiotem teoretycznych dociekań, zwłaszcza z uwagi na brak jednolitej, spójnej teorii informacji oraz organizacji informacji.

Ulegający ciągłemu przyśpieszeniu rozwój sił wytwórczych wymaga od teorii nowego określenia zachodzących w procesie reprodukcji zależności oraz udoskonalenia organizacji i zarządzania tym procesem. Z punktu widzenia jednolitości materialnej i finansowej procesu reprodukcji, jego cykliczności oraz relatywnej zwartości wyłaniają się nowe wymagania i problemy organizacyjne. Dotyczą one powiązania dotychczas stosowanych procedur optymalizacji procesów materialnych z kategoriami rachunku ekonomicznego. Wymagania te wynikają także z ustaleń o rozwoju kombinatów, gdzie uwzględniając orientację na wynik kładzie się szczególny nacisk na wykształcenie zwartości, zamkniętości procesu reprodukcji. relatywną zwartość procesu reprodukcji, zwłaszcza w aspekcie finansowym i posiadanych funduszy, wspierana jest przez aktualnie stworzoną możliwość tworzenia i samodzielnego wykorzystania funduszu inwestycyjnego. Fundusz ten tworzony jest z części amortyzacji oraz zysku netto według normatywów określanych przez centralnego planistę. Dzięki temu w relatywnie zwartym procesie reprodukcji następuje powiązanie uzyskiwanych wyników z wygospodarowanymi funduszami na modernizację i rekonstrukcję. Ze strony teorii organizacji i zarządzania oczekuje się w związku z tym wypracowania koncepcji organizacji wiązania przebiegów procesów materialnych, organizacji procesów informacyjnych i koncepcji dotyczących form organizacji zarządzania. Także sfera środków obrotowych wymaga nowych rozwiązań organizacyjnych. Ich opracowanie i wdrożenie mogłoby w istotny sposób przyczynić się do wykorzystania istniejących w tej dziedzinie rezerw.

Wykorzystanie takiej przyszłościowej technologii, jak „elastyczna automatyzacja", która jest sprzężona z techniką sterowania i nowoczesnymi mikroelektronicznymi technikami przetwarzania informacji, wywołuje szereg konsekwencji w dziedzinie organizacji i zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza nowego charaktetu sprzężeń między dotychczas rozłącznymi, niezależnymi procesami produkcji i zarządzania. Tradycyjne poglądy o organizacji przedsiębiorstw z klasycznym podziałem pracy i kompetencji, a szczególnie zagadnienia organizacyjnego przyporządkowania stacji przetwarzania, linii przetwarzania i całych obszarów działalności kombinatów, będą wobec tego podlegać rewizji i aktualizacji. Również kompleksowe i integrujące współdziałanie obszarów zastosowań elastycznej automatyzacji wymaga swego teoretycznego odzwierciedlenia. Na przykład kształtowanie – w kontekście wymagań integracji – przebiegów procesów produkcji łącznie z procesami pomocniczymi. Szczególnie aktualna jest tutaj organizacja przebiegów informacji.

Rozważając kolejną przyszłościową technologię,jaką jest nowoczesna technika przetwarzania informacji, podkreślenia wymaga fakt jej przenikania do wszystkich elementów i faz procesu reprodukcji. Dlatego byłoby wskazane odejście od charakterystycznej dla początkowych stadiów stosowania ETO orientacji na poszczególne fazy i pojedyncze funkcje w ramach większych obszarów działalności kombinatów. Wspomniana cząstkowość powodowała, że źródła danych rozdzielone były w różnych obszarach działalności podstawowej i zarządzania. Na styku tych obszarów występowała nieciągłość procesów, co prowadziło do zwiększonego zapotrzebowania na czynności koordynacyjne. Dalsze wykorzystywanie nowoczesnej techniki przetwarzania informacji powinno następować zarówno na płaszczyźnie pionowej, jak i poziomej. Dla wybranych programów (przedsięwzięć, obiektów,

projektów bądź produktów) należy przygotować kompleksowe, zwarte i jednolite połączenie wszystkich nadających się do automatyzacji procesów dyspozycyjnych z procesami decyzyjnymi. Ten kierunek rozwoju wspierany jest przez stosowanie w kombinatach zarządzania programami i obiektami.

Podstawowe problemy organizacji i zarządzania zmieniają się wraz z dokonującą się obecnie reintegracją elementów dotychczas scentralizowanej techniki obliczeniowej oraz z bardziej powszechnym zjawiskim wyposażania stanowisk pracy w komputery biurowe. Wyposażenie stanowisk pracy w te komputery jest powiązane z pojawieniem się niekompatybilnych rozwiązań „wyspowych" (cząstkowych) oraz dodatkowych stanowisk organizacyjnych. W niektórych kombinatach przejawia się to w pomijaniu prac i czynności związanych z projektowaniem i tworzeniem miejsc pracy wyposażonych w komputery biurowe a nieprzewidzianych w istniejącej, konwencjonalnej strukturze organizacyjnej. Nie rozwiązuje to jednak problemów związanych z podziałem pracy, koordynacją i wzajemnych sprzężeniem elementów, wręcz przeciwnie – zaostrza je. Dlatego cząstkowe, „wyspowe" i całościowe rozwiązania muszą być między sobą zharmonizowane i opracowywane wg jednolitej, całościowej koncepcji organizacji i zarządzania.

Wspomniana już konieczność kompleksowego stosowania techniki informacyjnej, jak również powiązania scentralizowanego i zdecentralizowanego wykorzystania techniki obliczeniowej kształtują zasadniczo odmienne powiązania organizacyjne. Dotyczy to wszystkich aspektów procesu reprodukcji, jak też systemu zarządzania i funkcji zarządzania. Należy dążyć do przezwyciężenia dotychczasowego, uwarunkowanego często czynnikami subiektywnymi, zbyt pogłębionego podziału pracy w zarządzaniu. Stworzenie zatem obiektywnie uwarunkowanych, zwartych i zamkniętych obiegów informacji, racjonalna organizacja stanowisk znajdujących się na przecięciu kanałów informacyjnych oraz powiązanie ich w spójny system, to aktualne problemy wymagające rozstrzygnięć teoretycznych i praktycznych.
Obecnie charakterystyczne jest łączenie procesów rutynowych, dyspozycyjnych i decyzyjnych. Dotyczy to szczególnie sprzężeń pomiędzy pionami przyjmowania zleceń, konstrukcji, technologii, przygotowania produkcji, planowania, sterowania produkcją oraz ewidencji i rachunkowości. Tutaj mają swój początek tzw. CAD-CAM-rozwiązania (CAD – wspomagane techniką komputerową procesy konstrukcyjne; CAM – wspomagane techniką komputerową procesy produkcji). Ich połączenie z tzw. dużą techniką obliczeniową, łącznie z interakcyjnymi przebiegami, otwiera nowe możliwości. Już raz zgromadzone w bankach danych informacje mogą być nadal przetwarzane i wykorzystywane do rozwiązywania innych problemów. Związana z tym konieczność projektowania sprzężonych systemów organizacyjnych, systemów reprodukcji i zarządzania wymaga również odzwierciedlenia w teorii organizacji i zarządzania.

Przedstawiona powyżej analiza powinna jednoznacznie wykazać konieczność powstawania nowej, zamkniętej, spójnej i całościowej koncepcji organizacyjnej. Miałaby ona zapewnić harmonizację dużej i zdecentralizowanej techniki informacyjnej w kombinatach. Realizacja tego musi odbywać się jednak w pewnej logicznej kolejności. Pojedyncze, cząstkowe rozwiązania należy zastępować we wszystkich procesach przygotowawczych kompleksowymi, dynamicznymi systemami metod

ekonomiczno-matematycznych, np. w rodzaju systemów CAP (CAP – wspomagane techniką komputerową procesy planowania). Wspomniana wcześniej rozbudowa banków modeli, metod i algorytmów jest niezbędna dla rozwoju zdolnych do dialogu i uczenia się systemów ekspertów. Urzeczywistnienie przedstawionych oczekiwań wymaga zaprojektowania pewnej szczególnej organizacji informacji. Wskazywany przez autora już od 1959 roku brak całościowej teorii informacji w nauce o organizacji i zarządzaniu oraz teorii organizacji imformacji, opierających się na założeniach integracji cząstkowych obszarów działalności, opóźnia obecnie ten proces. Dotyczy to także reprezentowanych w nauce o organizacji i zarządzaniu stanowisk odnośnie metodologicznych problemów informacji. Dopiero teraz w czasopiśmie „Państwo i prawo" (Zeszyt 9, 1986, s. 685) podkreślono szczególnie mocno odczuwaną lukę metodologiczną w rozwiązywaniu problemów informacji w teorii organizacji i zarządzania. W tym miejscu należy ponownie podkreślić, że pojęcie „informacji" do dziś definiowne jest i stosowane przez wiele dyscyplin szczegółowych, szczególnie przez nauki przyrodnicze i techniczne, odpowiednio do ich przedmiotu badań. Uwzględnia się zatem nie całość, lecz zawsze jakiś typowy, cząstkowy aspekt informacji. Taka selektywna interpretacja pojęcia informacji nie wystarcza organizacji i zarządzaniu, dyscyplinie naukowej opartej o społeczne stosunki i działanie czynnika subiektywnego w ramach systemów ekonomicznych. Badania metodologiczne wykorzystujące i porządkujące poglądy dyscyplin szczegółowych o cząstkowych aspektach oraz różnorodny arsenał metod muszą prowadzić do sformułowania typowego dla organizacji i zarządzania pojęcia informacji, które uwzględniałoby celową ludzką działalność. Zdefiniowanie pojęcia informacji jest również niezbędnym warunkiem dla dalszego naukowo-teoretycznego i praktycznego rozwoju „informatyki" i „informatyki ekonomicznej" oraz wspomaganych techniką komputerową systemów zarządzania. Punktem wyjścia winna być analiza materialistyczna oraz istniejące już a konieczne, teoriopoznawcze podstawy informacji. Badać należałoby takie kategorie jak „odzwierciedlenie", „pośredniczenie", „wzajemne oddziaływanie", „relacje", „różnorodność", „nieokreśloność", „celowa orientacja". W analizie systemów ekonomicznych, w których uczestniczą ludzie, przydatne byłoby modelowanie informacji, co pomogłoby sformułować określony poziom poznania obiektu, np. procesu reprodukcji w kombinacie. Modelowanie informacji powinno umożliwić nie tylko opis zachowań, lecz również – przy zapewnieniu określonej dokładności – rozwój zachowań oraz ich zmianę. Wymaganie to zakłada istnienie u człowieka rozwiniętych, wewnętrznych modeli odzwierciedlających procesy, cele, obiekty czy systemy. W takich warunkach informacja dla potrzeb organizacji, zarządzania oraz wspomaganych techniką komputerową systemów zarządzania powinna wyrażać wszystkie, a nie tylko pojedyncze aspekty pojęcia informacji. Z tego względu dużego znaczenia nabierają sygmatyczne, syntaktyczne, semantyczne i pragmatyczne aspekty informacji. Ich uwzględnienie musi umożliwiać adekwatne do wymagań obiektu i celów racjonalne, efektywne, korzystne, celowe, zorientowane na działania i przyszłość oraz nowatorskie ukształtowanie informacja dla potrzeb organizacji i zarządzania. W taki oto sposób należy rozwijać bazę metodologiczną dla pilnie dziś potrzebnej wszechstronnej teorii informacji dla organizacji i zarządzania w ramach teorii organizacji i zarządzania.

Część praktyczna takiej wszechstronnej teorii informacji dla organizacji i zarządzania powinna – biorąc za punkt wyjścia analizowane systemy i procesy wraz z ich wiązkami celów oraz hierarchią celów – oferować rozwiązania umożliwiające ustalenie obiektywnie niezbędnego zapotrzebowania na informacje. Tutaj obok istniejących już rozwiązań, uwzględniających rodzaj zadań i podejmowanych decyzji, konieczne są takie, które uwzględniałyby wymagania stawiane przez postęp naukowo-techniczny łącznie z przyszłościowymi technologiami. Poszukując metody ustalania zapotrzebowania na informacje trzeba wziąć pod uwagę postępujący aktualnie rozwój kombinatów, a same metody formułować w odniesieniu do konkretnego wyrobu bądź obiektu, względnie przedsięwzięcia, projektu czy programu. Dzięki temu lepiej będą spełniane wymagania wynikające z rosnącej dynamiki i elastyczności procesu reprodukcji oraz wymagania elastyczności i zdolności szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu.

Wszechstronna teoria informacji dla organizacji zarządzania i zarządzania powinna poświęcić się głównie– obok pewnej orientacji strukturalnej na zadania bazowe, pionowy przepływ informacji – analizie i określeniu poziomych przepływów informacji. Powinno to nastąpić z uwzględnieniem organizacyjnych punktów przecięcia, lecz w ramach stabilnego systemu zarządzania. Punktem wyjścia należałoby uczynić pewien wewnętrzny model odzwierciedlający wzajemne zależności, cele i narzędzia danego obiektu oraz zachodzących w nim procesów. Uproszczona analiza konwencjonalnych przepływów informacji i obiegu dokumentów itd. nie spełnia powyższych wymagań.

Zadaniem wszechstronnej teorii informacji byłoby również wypracowanie metod ustalania zapotrzebowania na informacje. Interesującym byłoby wykorzystanie możliwości i zalet celowego powiązania metod empirycznych procedur (wywiady) z metodami logiczno-dedukcyjnymi. Szczególną uwagę należy zwrócić na projektowanie informacji dla kierowników różnych szczebli. Przedmiotem omawianej teorii powinno stać się również wypracowanie całościowych projektów i stopniowo wdrażanych cząstkowych projektów przeznaczonych dla całego systemu informacyjnego oraz dla cząstkowych systemów informacyjnych wraz z zagwarantowaniem ich spójności i zgodności. Jest to szczególnie ważne przy wdrażaniu i stosowaniu elektronicznej techniki obliczeniowej. Prowadzi ona bowiem do integracji wymagań natury organizacyjnej, informacyjnej, ekonomiczno-matematycznej oraz technicznej. Uzasadnia to potrzebę integracyjnych rozwiązań organizacji informacji, które w ramach teorii organizacji i zarządzania powinny zostać wypracowane przez wszechstronną teorię informacji. Z punktu widzenia jakości informacji istotnego znaczenia nabiera charakterystyka źródeł informacji, nadajników informacji, rytmiki i ciągłości procesów przekazywania informacji, punktów czasowych informacji, punktów przecięcia strumieni informacyjnych i dostępu do informacji. Aktualnie w procesach zarządzania a także w procesach produkcyjnych i innych przepływ informacji od źródła do odbiorcy łącznie z zainicjowaniem działań pochłania zbyt dużo czasu. Jego skrócenie może być źródłem istotnych rezerw. Przedmiotem charakteryzowanej teorii powinno być także projektowanie oraz wykorzystywanie systemów banków danych i wywołane tym zmiany w organizacji zarządzania.

Jedno z zadań wszechstronnej teorii informacji i organizacji informacji powinno polegać na oferowaniu propozycji – przy uwzględnieniu różnorodnych uwarunkowań

ludzkich działań i zachowań – kształtowania informacji oraz warunków jej realizacji. Potrzebne są zatem psychologiczne, socjologiczne i pedagogiczne wskazówki, które dotyczyłyby celowego zachowania informacyjnego. Konieczna jest również refleksja teoretyczna o faktycznym wykorzystaniu możliwości skonstruowanego systemu informacyjnego i jego techniki. Wspomniana potrzeba rozwiązań integratywnych wywołuje konieczność interdyscyplinarnej współpracy między teorią a praktyką.

Rozwiązanie naszkicowanych, nowych problemów wymaga doskonalenia analizy właściwości i możliwości nowoczesnej techniki przetwarzania informacji jako instrumentu sterowania w sprzężonym systemie reprodukcji i zarządzania. Uwzględniając ekonomiczny charakter podejścia do rozstrzygania tych problemów, propozycje rozwiązań wynikałyby z systemowego oddziaływania elastycznej automatyzacji oraz nowoczesnej techniki informacyjnej. Niedostrzeganie tej systemowości spowodowało, że i w tej dziedzinie pojawiły się luki tak w teorii, jak i w praktyce organizacyjnej. Na potrzebę ich wypełnienia wskazuje się dopiero obecnie, np. w czasopiśmie „Jedność" nr 7-86, s. 614-615, 612-613. W procesie likwidacji tych luk należy spełnić sformułowane już wcześniej wymagania wobec teorii organizacji. Chodzi tutaj szczególnie o uzasadnienie potrzeby i wstępne, rozpoznawcze badanie zintegrowanych rozwiązań organizacyjnych wraz z zintegrowanymi sieciami i systemami informacyjnymi. Stopniowe projektowanie i wdrażanie w pełni zintegrowanych rozwiązań w rozumieniu CIM (wspomagane techniką komputerową zintegrowane procesy zarządzania) o rozbudowanych właściwościach systemowych i procesowych będzie przyszłościową orientacją teorii organizacji i zarządzania. Tradycyjno-zwyczajowe rozwiązania organizacyjne stoją w sprzeczności z koniecznością ich obiektywizacji i naukowego wyjaśnienia. Wyżej sygnalizowane problemy wyznaczają nowe kierunki badań i dalszy rozwój rozważań teoretycznych. W kombinatach i przedsiębiorstwach konieczna jest zasadnicza zmiana sposobu pracy. Dzięki niej zostanie osiągnięte zasadnicze przyśpieszenie procesu wszechstronnej, intensywnej reprodukcji rozszerzonej.

Wszystkie problemy związane z przyszłościowymi technologiami należą do klasy szczególnie kompleksowych, dynamicznych zadań, gdzie istotną rolę odgrywa czynnik czasu oraz wysoce złożone i skomplikowane sieci wzajemnych powiązań. Ta klasa zadań wymaga nowej orientacji organizacji zarządzania oraz innowacji organizacyjnych. Konieczne okazuje się zaprojektowanie i wdrożenie elastycznych i dynamicznych struktur organizacyjnych, tworzonych na bazie kompleksowych więzi organizacyjnych. Struktury te miałyby wspomagać elastyczność całego (wszystkich stron) procesu reprodukcji. Współczesne modele struktur organizacyjnych, oparte na koncepcjach tradycyjnej, burżuazyjnej teorii przedsiębiorstwa, są ukształtowane statycznie i wyspecjalizowane w rozwiązywaniu izolowanych zadań podstawowych. Wymagają one reorientacji w kierunku lepszego dostosowania do nowych warunków działania. Dotyczy to również zastosowania elektronicznej techniki obliczeniowej. Klasyczne, stabilne struktury organizacyjne powinna być z pewnością przejściowo utrzymane. Jednak konieczne byłoby istotne podwyższenie ich zdolności do rozwiązywania kompleksowych problemów. Można to osiągnąć m. in. przez uwzględnienie przy ich budowaniu więcej niż jednego kryterium rozczłonkowania jednostek i stanowisk organizacyjnych. Wymaga to doskonalenia istniejących

rozwiązań strukturalnych. Celem tego doskonalenia byłoby umożliwienie rozwiązywania wzajemnie ze sobą powiązanych, dużych kompleksów zadań, przedsięwzięć, programów czy projektów. W warunkach wszechstronnej intensyfikacji, gdy pierwszoplanową rolę odgrywają przyszłościowe technologie, jest to szczególnie ważne. Dzięki temu realna stałaby się orientacja na cel i wynik oraz stymulacja kreatywności. Wyzwoliłoby to ponadto rezerwy tkwiące w strukturze liniowo-sztabowej oraz podwyższyłoby jej sprawność. Koncepcja struktury liniowo-sztabowej opiera się w zasadniczej mierze na rozwiązywaniu pojedyńczych zadań w poszczególnych pionach organizacyjnach. Charakter współczesnych zadań wymaga jednak wypracowania form koordynacji poziomej. Wobec tego strukturę tę należy tak doskonalić, by stosując nowe formy koordynacji poziomej umożliwić rozwiązywanie zadań o charakterze przedsięwzięć lub programów.Tego rodzaju rozwiązania przyczyniają się do podwyższenie zdolności reagowania na zmienne warunki otoczenia oraz elastyczności struktur organizacyjnych. Rośnie również znaczenie organizacji procesów, tj. struktur organizacyjnych rozpatrywanych w aspekcie dynamicznym oraz ich elastycznego powiązania ze strukturą organizacyjną w rozumieniu statycznym.
Scharakteryzowane możliwości poziomego współdziałania w rozwiązywaniu kompleksowych zadań, oferują często niedostrzeganą szansę kształtowania organizacyjnych struktur zarządzania wyzwalających kreatywność. Dzięki temu podwyższona zostaje skuteczność społeczno-psychologicznych, socjalnych i pedagogicznych czynników oddziaływania na pracowników i ich zespoły, zwłaszcza na ukształtowanie socjalistycznej osobowości u zatrudnionych. Równocześnie stworzone zostają korzystne warunki do doskonalenia i rozwoju socjalistycznych sposobów i norm zachowań. Tym samym zostaje uwzględnione rosnące znaczenie czynnika subiektywnego w procesie reprodukcji.

Wspomniane doskonalenie struktur organizacyjnych może przybrać następujące formy:

- socjalistyczna współpraca wykraczająca poza granice organów zarządzania (pionów organizacyjnych),
- bezpośrednia wymiana informacji,
- odpowiedzialność dyrektorów funkcjonalnych (członków zarządu kombinatu) za proces,
- wykorzystanie kierowników liniowych w zarządzaniu obiektem bądź produktem,
- tymczasowa organizacja przedsięwzięć, projektów względnie programów w zmieniające się zespoły,
- formy zarządzania celowo-programowego bądź różnorodne formy struktur macierzowych.

Wybór i stosowanie wymienionych rozwiązań musi nastąpić w oparciu o zobiektywizowane kryteria i zasady.

Sprawność funkcjonowania względnie dalsza rozbudowa wyszczególnionych wyżej form uzależniona jest od ich racjonalnej organizacji w dziedzinie informacji. Dla zapewnienia skuteczności tradycyjnych kart czynności, uprawnień i odpowiedzialności stanowisk i komórek organizacyjnych szczególnie pilnym wydaje się ich aktualizacja, która uwzględniałaby zadania wymagające współpracy czy koordynacji o charakterze poziomym oraz odpowiadających im więzi organizacyjnych i kompetencji.

Konsekwencją tego byłaby konieczność opracowania nowych kompleksowych regulaminów organizacyjnych. Ich celem powinno być zapobieganie potencjalnym sytuacjom krzyżowania się kompetencji oraz przeciwdziałanie bądź eliminacja konfliktów w ramach wymienionych rozwiązań organizacyjnych. Należy jeszcze zwrócić uwagą na to, że scharakteryzowane tendencje rozwojowe, łącznie ze zmianami w organizacji zarządzania wywołanymi zmianami w organizacji systemów banków danych, pociągną za sobą również przekształcenie hierarchii organizacyjnej. Przypuszczalnie przejawi się to w silniejszym wzajemnym uzależnieniu pionów i komórek organizacyjnych w obszarze konstrukcji i technologii, technologii oraz bieżącego przygotowania produkcji. Stosowaniu „uzupełniających" rozwiązań organizacyjnych towarzyszyć będzie prawdopodobnie łączenie mniejszych obszarów zarządzania (komórek organizacyjnych) w komórki ze zwiększonym zakresem odpowiedzialności. Chodzi tutaj np. o połączenie komórek zajmujących się planowaniem produkcji z komórkami operatywnego sterowania produkcją. Opisane wyżej tendencje wymagać będą ponownego rozważenia kwestii rozpiętości kierowania i normatywów obsady stanowisk pracy. Należy również spodziewać się spłaszczenia hierarchii organizacyjnej oraz najprawdopodobniej eliminacji niższych szczebli zarządzania.

Doskonalenie funkcjonowania kombinatów, a także coraz szersze wykorzystywanie technologii przyszłości stawia wyzwanie teorii organizacji i zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza scharakteryzowanych, ogarniających wszystkie sfery działalności, tendencji integracyjnych i wypływających z tego konsekwencji. Integratywność metod myślenia, badania, formowania i kształtowania zespołów ludzkich wywrze znaczący wpływ na teorię organizacji i zarządzania. Uwzględnienia wymaga też społeczna treść więzi organizacyjnych oraz konieczność zagwarantowania zgodności elementów systemu zarządzania. Poza tym w większym niż dotychczas zakresie przedmiotem badań teorii organizacji i zarządzania powinny stać się zagadnienia kompleksowych i dynamicznych procesów technicznych, ekonomicznych i społecznych, przebiegających w kombinatach i ich przedsiębiorstwach. Wszystkie przedstawione wyżej tendencje rozwojowe obok koniecznego zróżnicowania i teoretycznego rozwoju dyscyplin naukowych wymagają jednak ich interdyscyplinarnej systezy. Kierunki integrującej teorii organizacji i zarządzania powinny zostać sformułowane już teraz. Natomiast w kombinatach i przedsiębiorstwach należy planowo kontynuować kompleksową działalność organizacyjną, która weryfikowałaby poglądy teoretycznne i równocześnie dostarczałaby źródłowych materiałów empirycznych mogących stanowić podstawę naukowego uogólnienia. W ten sposób ścisła kooperacja nauki i praktyki może przyczynić się do osiągnięcia celów rozwiniętego społeczeństwa socjalistycznego, realizacji nowej strategii ekonomicznej oraz opartego na przyszłościowych technologiach zintensyfikowanego procesu reprodukcji rozszerzonej. A to odpowiada oczekiwaniom jakie obecnie stawiane są naukom społecznym.

Literatura

1. Autorenkollektiv, Innovation und Wissenschaft. Herausgegeben von G. Kröber und H. Mayer, Akademie-Verlag Berlin 1985.

2. Autorenkollektiv, Wirtschafts- und Leitungsorganisation in den Kombinaten und ihren Betrieben. Schriften zur sozialistischen Wirtschaftsführung, Dietz-Verlag Berlin 1985.
3. Autorenkollektiv, Beiträge zur Organisation in Kombinaten und Betrieben. Hefte zur sozialistischen Betriebswirtschaft, TU Dresden 1984, Heft 25.
4. Burian, W., Überlegungen zur weiteren Vervollkommnung der Leitungsorganisation unter Kombinatsbedingungen, Konferenzmaterial, 14. Betriebswirtschaftliche Konferenz 1982, TH »Carl Schorlemmer", Leuna-Merseburg.
5. Burian, W., Wrabetz, H., Flexible Organisationsformen der Leitung und der Informationsversorgung im Kombinat, WZ HfÖ Berlin, WAK VII 1986, s. 54.
6. Fimińska-Banaszyk, R., Leitungsorganisatorische Probleme der Beherrschung von Neuerungsprozessen in sozialistischen Industriekombinaten. Diss. A, Sektion Wirtschaftswissenschaften, MLU Halle 1986.
7. Henze, A., Grundfragen des Aufbaues einer Informations- und Datenorganisation, Z. Rechentechnik, VEB Verlag Technik Berlin, 3/1965, s. 4-8.
8. Henze, A., Die Herausbildung und Bestimmung der Information und Organisation als Grundlage für den Aufbau von Informations- und Datenverarbeitungssystemen, in: Spezielle Probleme des neuen ökonomischen Systems, II., Gesellschaft zur Verbreitung wissenschaftlicher Kenntnisse Halle, 1965, s. 90-108.
9. Henze, A., Die sozialistische Wirtschaftsführung und die ökonomische Information, WZ MLU Halle-Wittenberg, XV/66, Heft 6, s. 935-956.
10. Henze, A., Bedingungen zur Vervollkommunung der Leitbarkeit des Reproduktionsprozesses großer Wirtschaftseinheiten, Teil I-VI, Z. Papier und Druck, Fachbuchverlag Leipzig, 11/82-11/83.
11. Henze, A., Anpassung der Leitungsorganisation großer Kombinate an komplexe Reproduktionsbedingungen und Neuerungsprozesse durch Ziel-Programm--Leitungsstrukturen I und II, Z. Papier und Druck, Fachbuchverlag Leipzig, nr 1 und 2/1983.
12. Henze, A., Umfassende Intensivierung sowie Anpassung, Zielorientierung und Flexibilität der Leitungsorganisation von Industriekombinaten, WZ MLU Halle, XXXIV/85, G. H. 1, s. 3-10.
13. Henze, A., Zielorientierung und Flexibilität von Ergänzungsformen der Leitungsorganisation und Kriterien ihrer Bildung in großen Kombinaten, in: Leitung, Organisation und Rechtsgestaltung in Industriekombinaten, WZ der FS Uni Jena 1985, s. 168ff.
14. Henze, A., Neue Bedingungen der Leitungsorganisation für Modelle der Produktionsplan-Optimierung und EDV in Kombinaten und Betrieben, in: Bildung von Ökonomen für Bedürfnisse der Leitung der wirtschaftenden Organisationseinheiten der 90er Jahre, 4. Internationales Seminar für Leitung der sozialistischen Wirtschaft, Universität Łódź 1985, s. 125ff.
15. Henze, A., Zur weiteren Vervollkommnung der Wirtschaftsorganisation in den Industriekombinaten, WZ, Protokollband der 18. Betriebswirtschaftlichen Konferenz 1986 der TH »Carl Schorlemmer" Leuna-Merseburg.
16. Klampfl, W., Effektivitäts- und Leistungszuwachs durch rationelle Organisation in Kombinaten und Betrieben, WZ der TU Dresden 33/1984, Heft 3, s. 1.

Alfred Henze

New Trends in Management Practice of Large-Scale Industrial Production Units as a Challenge to the Theory of Organization and Management

(Summary)

The theory of organization and management must be developed taking into accout at least two factors. The first of these relates to increasingly widespread modern technology and especially that which concerns computerization of data processing. The technology must be incorporated into the theoretical concepts. The second factor focuses the process of scientific research on the organizational forms of economic units which are currently dominat ie large-scale socialist industrial production units. New research problems in turn demand an equally modern research approach. It may be a system of theoretical approach which not only facilitates the process of research but also allows a systematic shaping of the theory of organization and management. Owing to such an approach it is possible to understand the processes of integration which appear in the theoretical analysis. This qualitatively new theory of organization and management should also entail that practice is significantly closer to theory. Only close cooperation between theory and practice will contribute to the more efficient and sensible achievement of its objectives and the aims of the new economic strategy which is conducive to the general intensification of the process of widespread reproduction.